

SAMPLE CONTENT



SMART NOTES

पाठ्यपुस्तक व बोर्डाच्या प्रश्नपत्रिका
आराखड्यावर आधारित

इयत्ता बारावी
वाणिज्य संघटन व
व्यवस्थापन

व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून
कार्ये करून घेण्याची कला होय.
- मेरी पार्कर फोलेट



Target Publications® Pvt. Ltd.

SMART NOTES

वाणिज्य संघटन व व्यवस्थापन

इयत्ता बारावी

(महाराष्ट्र राज्य पाठ्यपुस्तक निर्मिती व अभ्यासक्रम संशोधन मंडळ, पुणे यांच्याद्वारे प्रकाशित करण्यात आलेल्या व २०२०-२१ या शैक्षणिक वर्षापासून निर्धारित करण्यात आलेल्या अद्ययावत पाठ्यपुस्तकावर आधारित.)

ठळक वैशिष्ट्ये

- नवीन पाठ्यपुस्तकावर आधारित.
- प्रश्नोत्तरांच्या स्वरूपामध्ये पाठांचा परिपूर्ण आढावा.
- परीक्षेच्या दृष्टीने उत्तरांची सुयोग्य मांडणी.
- मुद्दे लक्षात ठेवण्यासाठी 'झटपट उजळणी' समाविष्ट.
- 'ज्ञानात भर' या शीर्षकांतर्गत संकल्पनांचे सविस्तर स्पष्टीकरण.
- संकल्पनांना वास्तविकतेची जोड देणारा 'ज्ञानगुरू' समाविष्ट.
- विषयासंदर्भात अधिक माहिती देणारे Q. R. Codes उपलब्ध.
- दैनंदिन जीवनातील उदाहरणांचा समावेश.
- उत्तरे लक्षात राहण्याकरता महत्त्वपूर्ण शब्द ठळक स्वरूपात.
- फेब्रुवारी २०२० पर्यंतच्या बोर्डाच्या परीक्षांचे प्रश्न उत्तरांसहित समाविष्ट.
- प्रत्येक पाठाच्या शेवटी स्वयंमूल्यमापनाकरता 'सराव चाचणी' (उत्तरे Q. R. Code मार्फत) समाविष्ट.
- बोर्डाची प्रश्नपत्रिका Q. R. Code मार्फत उपलब्ध.

Printed at: **India Printing Works, Mumbai**

© Target Publications Pvt. Ltd.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, C.D. ROM/Audio Video Cassettes or electronic, mechanical including photocopying; recording or by any information storage and retrieval system without permission in writing from the Publisher.

प्रस्तावना

टारगेट प्रकाशनाचे **Smart Notes वाणिज्य संघटन व व्यवस्थापन इयत्ता बारावी** हे पुस्तक विद्यार्थ्यांचे या विषयाचे आकलन व ज्ञान समृद्ध करण्याच्या उद्देशाने तयार करण्यात आले आहे. या पुस्तकाच्या अभ्यासाने विद्यार्थ्यांना संकल्पना अधिक स्पष्टपणे समजतील व विद्यार्थ्यांचा आत्मविश्वास वाढीस लागेल.

या पुस्तकात पाठ्यपुस्तकातील सर्व प्रश्नांची उत्तरे देण्यात आली आहेतच. सोबतच पाठांचा संपूर्ण आढावा घेण्याच्या दृष्टीने काही अधिकच्या प्रश्नांचाही यात समावेश करण्यात आला आहे. सर्व प्रश्नांची उत्तरे ही सविस्तर, मुद्देसूद व परीक्षेच्या दृष्टीने आदर्श उत्तरे आहेत. यामुळे, विद्यार्थ्यांना बोर्डाच्या परीक्षेला सामोरे जाणे सोपे जाईल.

दीर्घ व अवघड उत्तरे सहज लक्षात राहावीत म्हणून आवश्यक तेथे 'झटपट उजळणी' देण्यात आली आहे. शक्य तेथे महत्त्वाचे शब्द ठळक करून देण्यात आले आहेत, ज्यामुळे उत्तर लक्षात ठेवणे सोपे जाईल. संकल्पनांचे आकलन उत्तमरीतीने व्हावे याकरता आवश्यक तेथे 'ज्ञानात भर' या शीर्षकाखाली मुद्द्याचे अधिक स्पष्टीकरण देण्यात आले आहे. तसेच, संकल्पनांना वास्तविकतेची जोड देणारा 'ज्ञानगुरू' रंजक व व्यावहारिक माहिती देण्यासाठी तुम्हांला पुस्तकात ठिकठिकाणी भेटेल. काही मुद्द्यांसंदर्भात अधिकची माहिती देण्यासाठी या पुस्तकात अनेक ठिकाणी Q. R. Codes समाविष्ट करण्यात आले आहेत. स्वयंमूल्यमापनासाठी प्रत्येक पाठाच्या शेवटी 'सराव चाचणी' देण्यात आली आहे. या सराव चाचणीची उत्तरे Q. R. Codes मार्फत उपलब्ध करून देण्यात आली आहेत.

विद्यार्थ्यांचे विषयाचे ज्ञान सखोल व परिपूर्ण करणारी या पुस्तकाची अनोखी रचना विद्यार्थी, पालक व शिक्षक सर्वांच्याच पसंतीस उतरेल असा आम्हांला विश्वास वाटतो.

हे पुस्तक परिपूर्ण होण्याकरता आम्ही सर्वतोपरी प्रयत्न केले आहेत. पुस्तकाची उत्कृष्टता अधिकाधिक वाढावी याकरता आपल्या सूचना व प्रतिक्रिया स्वागतार्ह आहेत. आपला अभिप्राय पुढील ई-मेल पत्त्यावर पाठवू शकता.

ई-मेल आयडी: mail@targetpublications.org

प्रकाशक

आवृत्ती: प्रथम

Disclaimer

This reference book is transformative work based on textbook 'वाणिज्य संघटन व व्यवस्थापन; प्रथमावृत्ती: २०२०' published by the Maharashtra State Bureau of Textbook Production and Curriculum Research, Pune. We the publishers are making this reference book which constitutes as fair use of textual contents which are transformed by adding and elaborating, with a view to simplify the same to enable the students to understand, memorize and reproduce the same in examinations.

This work is purely inspired upon the course work as prescribed by the Maharashtra State Bureau of Textbook Production and Curriculum Research, Pune. Every care has been taken in the publication of this reference book by the Authors while creating the contents. The Authors and the Publishers shall not be responsible for any loss or damages caused to any person on account of errors or omissions which might have crept in or disagreement of any third party on the point of view expressed in the reference book.

© reserved with the Publisher for all the contents created by our Authors.

No copyright is claimed in the textual contents which are presented as part of fair dealing with a view to provide best supplementary study material for the benefit of students.

‘वाणिज्य संघटन व व्यवस्थापन’ हा विषय का शिकावा?

परीक्षेत उत्तम गुण मिळवण्यासोबतच हा विषय शिकण्याचे इतरही अनेक फायदे आहेत.

१. नावाप्रमाणेच हा विषय ‘वाणिज्य संघटन’ व ‘व्यवस्थापन’ या दोन बाबींवर भर देतो. ह्या दोन्ही बाबी व्यावहारिक जीवनात अत्यंत महत्त्वाच्या ओहत. नोकरी असो किंवा व्यवसाय, या बाबींचे ज्ञान आपल्याला कायमच उपयोगी पडणारे असे आहे.
२. पहिले दोन पाठ आपल्याला ‘व्यवस्थापन’ विषयाचे ज्ञान प्रदान करतात. यामध्ये आपणांस व्यवस्थापनाचे मूलभूत ज्ञान मिळते व भविष्यात या विषयाचे सखोल ज्ञान मिळवण्याकरता आपला पाया पक्का होतो.
३. इतर पाठ आपल्याला ‘वाणिज्य’ या विषयाचे ज्ञान प्रदान करतात. आजच्या आधुनिक व्यवसायांमध्ये आवश्यक असणाऱ्या व्यावहारिक बाबींचे सखोल ज्ञान आपल्याला यातून मिळते.
४. शेवटचा पाठ ‘विपणन’ या आधुनिक युगातील परवलीच्या शब्दाशी आपला परिचय करून देतो. ‘विपणन’ म्हणजे ‘मार्केटिंग’ या क्षेत्रात आपले करिअर करू इच्छिणाऱ्यांसाठी हा पाठ खूपच उपयुक्त आहे. तुम्हांला तो अधिक जवळचा वाटावा यासाठी त्यात आपल्या दैनंदिन जीवनातील उदाहरणे वापरली आहेत.

या पुस्तकातून अभ्यास कसा कराल?

या पुस्तकाचे दोन विभाग करण्यात आले आहेत:

१) दीर्घोत्तरी प्रश्न

२. वस्तुनिष्ठ/आकलनाधारित प्रश्न

दीर्घोत्तरी प्रश्न:

येथे देण्यात आलेल्या प्रश्नांचा क्रम हा धड्याच्या ओघाशी मिळताजुळता आहे. त्यामुळे, एकदा तुम्ही ही सर्व प्रश्नोत्तरे वाचलीत, की तुमचा पाठ्यपुस्तकातील धडा पूर्ण वाचल्यासारखेच होईल. तेव्हा तुम्ही प्रथम ह्या विभागाचा अभ्यास करावा.

वस्तुनिष्ठ/आकलनाधारित प्रश्न:

हा विभाग दीर्घोत्तरी प्रश्न विभागानंतर येतो. यातील प्रश्न वस्तुनिष्ठ प्रश्न किंवा ज्ञानाच्या उपयोजनावर आधारित प्रश्न आहेत. दीर्घोत्तरी प्रश्नांचा अभ्यास केल्यानंतर ह्या विभागातील प्रश्नांची उत्तरे देणे तुम्हांला सहजसोपे होईल. शिवाय, तुमची तयारी तपासून पाहण्याकरता उत्तरे दिली आहेतच.

वैशिष्ट्ये

काही संकल्पना थोड्या अवघड किंवा गोंधळात टाकणाऱ्या असतात. त्या समजण्यासाठी थोडेसे स्पष्टीकरण पुरेसे होत नाही. म्हणूनच, 'ज्ञानात भर' या शीर्षकांतर्गत अशा संकल्पना अधिक सुस्पष्टपणे समजावून सांगितल्या आहेत. येथे दिलेली माहिती परीक्षेत लिहिण्याची आवश्यकता नाही. ही माहिती केवळ संकल्पना चांगल्या पद्धतीने समजून घेण्याकरता आहे.

या विषयाचे आपल्या दैनंदिन जीवनात विविध प्रकारे उपयोजन करता येते. एखाद्या संकल्पनेशी संबंधित एखादा वर्तमानपत्रातला लेख किंवा व्हिडिओ तुम्हांला त्या संकल्पनेशी अधिक जोडून घेण्यात मदत करेल. अशी माहिती देणाऱ्या काही लिंक्स तुम्हांला Q. R. Code मार्फत दिल्या आहेत. त्याचप्रमाणे बोर्डाची प्रश्नपत्रिकादेखील Q. R. Code मार्फत देण्यात आली आहे.

काहीवेळा उत्तरे खूप मोठी असतात आणि त्यामुळे सर्व मुद्दे लक्षात ठेवणे अवघड जाते. यासाठीच शक्य तेथे स्मार्ट कोड देण्यात आले आहेत. जेणेकरून तुम्हांला उत्तरातील सर्व मुद्दे लक्षात ठेवण्यात सहाय्य होईल.

झटपट उजळणी

काही वेळा प्रश्नांची उत्तरे खूपच मोठी व थोडी अवघड असतात. अशा वेळी संपूर्ण उत्तर लक्षात ठेवणे अवघड जाते. यासाठी संपूर्ण उत्तराचा संक्षिप्त आढावा घेणारी 'झटपट उजळणी' या पुस्तकात समाविष्ट करण्यात आली आहे, जेणेकरून विद्यार्थ्यांना उजळणी करणे सोपे जाईल.

ज्ञानात भर

ज्ञानगुरू नावाचा एक खास मित्र तुमच्या भेटीस घेऊन येत आहोत. हा मित्र तुम्हांला पुस्तकात ठिकठिकाणी भेटेल आणि तुम्ही शिकत असलेल्या विषयासंबंधी तुम्हांला व्यावहारिक जीवनातील उदाहरणे किंवा रंजक माहिती देईल.

ज्ञानगुरू

Q. R. Codes

प्रत्येक पाठाच्या शेवटी स्वयंमूल्यमापनासाठी सराव चाचणी देण्यात आली आहे. सराव चाचणीची उत्तरे Q. R. Codes मार्फत देण्यात आली आहेत.

सराव चाचणी

स्मार्ट कोड

प्रश्नपत्रिकेचे प्रारूप

गुण: ८०

वेळ: ३ तास

प्र.क्र.	प्रश्न	प्रत्येक प्रश्नासाठी गुण	सोडवण्याच्या प्रश्नांची संख्या	विकल्पांशिवाय गुण	विकल्पांसहित गुण
१.	खालील उपप्रश्नांपैकी कोणतेही ४ विचारले जातील.				
	अ. योग्य पर्याय निवडून विधान पुन्हा लिहा.	१	५	५	५
	ब. योग्य जोड्या जुळवा.	१	५	५	५
	क. खालील वाक्यांसाठी एक शब्द, शब्दसमूह किंवा संज्ञा सुचवा.	१	५	५	५
	ड. खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.	१	५	५	५
	इ. गटात न बसणारा शब्द शोधा.	१	५	५	५
	फ. खालील विधाने पूर्ण करा.	१	५	५	५
	ग. कंसातील अचूक पर्याय निवडून तक्ता पूर्ण करा.	१	५	५	५
	ह. एका वाक्यात उत्तरे लिहा.	१	५	५	५
	ई. खालील वाक्यांतील अधोरेखित शब्द दुरुस्त करून वाक्य पुन्हा लिहा.	१	५	५	५
	ज. योग्य क्रम लावा.	१	५	५	५
२.	खालील संज्ञा/ संकल्पना स्पष्ट करा.	२	६ पैकी कोणतेही ४	०८	१२
३.	खालील घटना/ परिस्थितीचा अभ्यास करून आपले मत लिहा.	३	३ पैकी कोणतेही २	०६	०९
४.	फरक स्पष्ट करा.	४	४ पैकी कोणतेही ३	१२	१६
५.	खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.	४	३ पैकी कोणतेही २	०८	१२
६.	खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा.	४	४ पैकी कोणतेही २	०८	१६
७.	खालील प्रश्न सोडवा.	५	३ पैकी कोणतेही २	१०	१५
८.	खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.	८	२ पैकी कोणताही १	०८	१६
	एकूण गुण			८०	११६

गुणांचे प्रश्नांनुसार विभाजन

अनु. क्र.	प्रश्नप्रकार	गुण	विकल्पांसहित गुण	टक्के
१	वस्तुनिष्ठ	२०	२०	२५%
२	लघुत्तरी	५२	८०	६५%
३	दीर्घोत्तरी	०८	१६	१०%
	एकूण गुण	८०	११६	१००%


पुस्तकात देण्यात आलेले विविध प्रश्नप्रकार

या पुस्तकात तुम्ही पुढील प्रकारातील प्रश्नांचा अभ्यास करणार आहात.

अनु. क्र.	प्रश्नप्रकार	पाठ १	पाठ २	पाठ ३	पाठ ४	पाठ ५	पाठ ६	पाठ ७	पाठ ८
दीर्घोत्तरी प्रश्न									
१.	खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
२.	फरक स्पष्ट करा.	NA	✓	NA	✓	✓	NA	✓	✓
वस्तुनिष्ठ प्रश्न									
अ.	योग्य पर्याय निवडून विधाने पुन्हा लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ब.	योग्य जोड्या जुळवा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
क.	खालील वाक्यांसाठी एक शब्द, शब्दसमूह किंवा संज्ञा सुचवा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ड.	खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
इ.	गटात न बसणारा शब्द शोधा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
फ.	खालील विधाने पूर्ण करा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ग.	कंसातील अचूक पर्याय निवडून तक्ता पूर्ण करा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ह.	एका वाक्यात उत्तर लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ई.	खालील वाक्यांतील अधोरेखित शब्द दुरुस्त करून वाक्य पुन्हा लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ज.	योग्य क्रम लावा.	NA	✓	NA	✓	✓	NA	✓	✓
५	खालील संज्ञा/संकल्पना स्पष्ट करा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
६	खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
७	खालील घटना/परिस्थितीचा अभ्यास करून आपले मत लिहा.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

टीप: वरील सर्व प्रश्नप्रकार पाठ्यपुस्तकात समाविष्ट आहेत.

अनुक्रमणिका

अनु. क्र.	पाठाचे नाव	एकूण गुण	विकल्पांसहित गुण	पृष्ठ क्र. (दीर्घोत्तरी प्रश्न)	पृष्ठ क्र. (वस्तुनिष्ठ प्रश्न)
१.	व्यवस्थापनाची तत्त्वे	०७	१२	१ - १०	१३२ - १४०
२.	व्यवस्थापनाची कार्ये	१२	१५	११ - २६	१४१ - १४९
३.	उद्योजकतेचा विकास	०५	०५	२७ - ४०	१५० - १५८
४.	व्यवसाय सेवा	२०	२७	४१ - ७६	१५९ - १७५
५.	व्यवसायातील उभरत्या पद्धती	०७	१०	७७ - ८८	१७६ - १८४
६.	व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी	०७	१०	८९ - १०३	१८५ - १९४
७.	ग्राहक संरक्षण	०७	१७	१०४ - ११५	१९५ - २०४
८.	विपणन	१५	२०	११६ - १३१	२०५ - २१४
	एकूण गुण	८०	११६		
•	बोर्डाची प्रश्नपत्रिका पाहण्याकरता शेजारील Q. R. Code स्कॅन करा.				

- टीप:
- पाठाखाली दिलेले प्रश्न (T) चा चिन्हाने दर्शवले आहेत.
 - प्रत्येक पाठाच्या सुरुवातीला अनुक्रमणिका देण्यात आली आहे, जेणेकरून विद्यार्थ्यांना पाठाचा आढावा घेता येईल. बोर्डाच्या परीक्षांमध्ये विचारण्यात आलेल्या प्रश्नांपुढे शक्य तेथे त्या परीक्षेचे वर्ष नमूद करण्यात आले आहे.

Sample Content

अनु.क्र.	तपशील	बोर्ड परीक्षा
१.	व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप सांगा. (T)	जुलै १८, ऑक्टो. १५, मार्च १५, मार्च १३
२.	व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे महत्त्व काय आहे?	फेब्रु. २०, मार्च १८, १७, १६, १४, ऑक्टो. १४
३.	हेन्री फेयॉल यांची १४ तत्त्वे सविस्तर स्पष्ट करा. (T)	फेब्रु. २०, १९, जुलै १९, जुलै १७, मार्च १६, १४, १३
४.	शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे सांगा. (T)	मार्च १५
५.	शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या विविध तंत्रांचे वर्णन करा. (T)	ऑक्टो. १४
६.	सराव चाचणी	

प्रस्तावना

जॉन्सन अँड जॉन्सन कंपनीने सादर केलेले 'टायलेनॉल' नावाचे उत्पादन युनायटेड स्टेट्स्मध्ये वेदनाशामक औषधांतील अग्रगण्य औषध बनले. ऑक्टोबर १९८२ मध्ये जेव्हा टायलेनॉल गोळ्या घेतल्यानंतर शिकागोमधील सात जणांचा मृत्यू झाला तेव्हा जॉन्सन अँड जॉन्सन कंपनीला जबरदस्त संकटाचा सामना करावा लागला. जॉन्सन अँड जॉन्सन कंपनीने संपूर्ण देशातून या गोळ्यांच्या सुमारे ३१ दशलक्ष बाटल्या परत मागवल्या. त्याबरोबरच त्यांनी उत्पादनाची सर्व जाहिरात थांबवली. यात त्यांचे एकूण १०० दशलक्ष डॉलर्सचे नुकसान झाले. "प्रामाणिकपणे आणि सचोटीने चाला." हे जॉन्सन अँड जॉन्सन कंपनीचे ब्रीदवाक्य होते. ते त्यांच्या तत्त्वांवर ठाम असल्यामुळे हा एवढा मोठा निर्णय घेऊ शकले. जेव्हा ध्येय आणि उद्दिष्टे स्पष्ट असतात तेव्हा निर्णय घेणे सोपे होते.

या पाठात आपल्याला व्यवस्थापनाच्या विविध तत्त्वाविषयीचे सखोल ज्ञान मिळते.

अर्थ आणि व्याख्या

१) व्यवस्थापन

इच्छित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन, संघटन, निर्देशन व नियंत्रण यांच्याद्वारे संसाधनांमध्ये समन्वय साधणे या प्रक्रियेलाच व्यवस्थापन असे म्हणतात.

२) तत्त्वे

तत्त्वाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे करता येते. "तत्त्व एक मूलभूत सत्य किंवा प्रस्ताव म्हणून परिभाषित केले जाते, जे विश्वास किंवा वर्तन प्रणाली किंवा तर्कशुद्ध विचारांचा आधार म्हणून काम करते."

सोप्या भाषेत सांगायचे तर, जी तंत्रे किंवा प्रणाली एकाच पद्धतीचे परिणाम देतात त्यांना तत्त्वे असे म्हणतात.

३) व्यवस्थापनाची तत्त्वे

व्यावसायिक संस्था आणि संघटनांच्या व्यवस्थापनासाठी वापरण्यात येणाऱ्या तत्त्वांना व्यवस्थापनाची तत्त्वे असे म्हणतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापकाला योग्य निर्णय घेण्यास मार्गदर्शक ठरतात. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर प्रभाव पाडण्यासाठी व त्यांना वर्तनासंबंधात मार्गदर्शन करण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे तयार केली जातात. ही तत्त्वे संघटनेच्या संसाधनांची एकूण कार्यक्षमता वाढवण्यावर भर देतात.

प्र. १

खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप सांगा. (जुलै १८, मार्च १५, मार्च १३, ऑक्टो १५) T

उत्तर: व्यावसायिक संस्था आणि संघटनांच्या व्यवस्थापनासाठी वापरण्यात येणाऱ्या तत्त्वांना व्यवस्थापनाची तत्त्वे असे म्हणतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापकाला योग्य निर्णय घेण्यास मार्गदर्शक ठरतात. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर प्रभाव पाडण्यासाठी व त्यांना वर्तनासंबंधात मार्गदर्शन करण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे तयार केली जातात. ही तत्त्वे संघटनेच्या संसाधनांची एकूण कार्यक्षमता वाढवण्यावर भर देतात. व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप खालीलप्रमाणे आहे.



SMART CODE

स सा

का स व

ल स

१) **सर्वसाधारण मार्गदर्शक तत्त्वे**

संघटनेच्या समस्या, तसेच एखादी संघटनात्मक परिस्थिती काळजीपूर्वक हाताळण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे मार्गदर्शक ठरतात. ही तत्त्वे लवचीक असतात. कोणत्या तत्त्वांचा उपयोग करायचा हे संघटनेच्या परिस्थिती, आकार व स्वरूपावर अवलंबून असते. उदा: जेव्हा योग्य मोबदला असे म्हटले जाते, तेव्हा योग्य हा शब्द संघटनेच्या स्वरूप, आकार आणि आर्थिक स्थितिनुसार बदलू शकतो.

२) **सार्वत्रिक उपयोग**

व्यवस्थापनाची तत्त्वे सार्वत्रिक आहेत.

ही तत्त्वे पुढीलप्रमाणे:

i. कोणत्याही आकाराच्या व स्वरूपाच्या व्यावसायिक संघटनांना लागू पडतात.

ii. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर लागू पाडतात.

त्यांच्या परिणामात बदल होऊ शकतो आणि त्यांच्या उपयोजनातही बदल केला जाऊ शकतो. तरीही ती सर्व प्रकारच्या संस्थांसाठी सोयीची असतात.

३) **कार्यकारण संबंध**

व्यवस्थापनाची तत्त्वे एखाद्या परिणामामागचे कारण निश्चित करतात. म्हणूनच, ती निर्णय घेण्यासाठीचा आधार आहेत.

उदा: चांगला पगार (कारण) दिल्याने कामगारांची कार्यक्षमता वाढणे (परिणाम) किंवा प्रभावी जाहिरातीने (कारण) वस्तूची विक्री वाढणे (परिणाम).

४) **सर्व तत्त्वांना एकसारखे महत्त्व आहे.**

व्यवस्थापनाच्या सर्व तत्त्वांना सारखे महत्त्व आहे. पूर्वनिर्णयित उद्दिष्टे पूर्णपणे साध्य करण्यासाठी ही सर्व तत्त्वे एकाच वेळी वापरणे आवश्यक आहे. एखादे तत्त्व विशेष लक्ष देऊन वापरले आणि इतर तत्त्वांकडे तेवढे लक्ष दिले गेले नाही, तर त्याचा परिणाम संघटनेच्या कामकाजावर होतो.

५) **वर्तणुकीशी संबंधित**

व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे. व्यक्तींच्या सामूहिक प्रयत्नांतून विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करणे हे व्यवस्थापनाचे ध्येय असते. ही तत्त्वे मानवी वर्तणुकीवर प्रभाव टाकण्यासाठी तयार केलेली असतात. ही तत्त्वे कर्मचाऱ्यांच्या समूहावर नियंत्रण ठेवतात व त्यांना ध्येयप्राप्तीसाठी दिशा दाखवतात.

६) **लवचीकता**

व्यवस्थापनाची तत्त्वे लवचीक स्वरूपाची असतात. ही तत्त्वे परिस्थितीनुसार बदलता येतात. व्यवसायाची परिस्थिती सतत बदलत असते. त्यामुळे, ही तत्त्वे अवलंबताना आपल्या गरजेप्रमाणे संघटना ही तत्त्वे सुधारून अथवा त्यात बदल करून वापरू शकते.

उदा: तंत्रज्ञानात बदल केल्यास, व्यवस्थापन तत्त्वाच्या वापरात बदल होतो.

७) **सराव आणि प्रयोगाद्वारे तत्त्वे तयार केली जातात.**

व्यवस्थापन तत्त्वे संशोधनातून हळूहळू विकसित केली जातात. ती विकसित करण्यापूर्वी पद्धतशीर निरीक्षण आणि प्रयोग केले जातात. या प्रयोगांचे निष्कर्ष संघटनांमध्ये वापरून पाहिले जातात व त्यानंतरच त्यांचे तत्त्वांमध्ये रूपांतर केले जाते.

२. **व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे महत्त्व काय आहे? (फेब्रु. २०, मार्च १८, १७, १६, १४, ऑक्टो. १४)**

उत्तर: व्यावसायिक संस्था आणि संघटनांच्या व्यवस्थापनात वापरल्या गेलेल्या तत्त्वांना व्यवस्थापनाची तत्त्वे असे म्हणतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापकाला प्रभावी निर्णय घेण्यास मार्गदर्शक ठरतात. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनात प्रभाव पाडण्यासाठी व त्यांना वर्तनासंबंधात मार्गदर्शन करण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे तयार केली जातात. ही तत्त्वे संघटनेच्या संसाधनांची कार्यक्षमता नफ्याच्या स्वरूपात वाढवण्यावर भर देतात.

१) **व्यवस्थापकांमध्ये उपयुक्त जाणीव निर्माण करते.**

व्यवस्थापनाची तत्त्वे व्यवस्थापकांना खालील गोष्टींसाठी उपयुक्त ठरतात:

i. संघटना उत्तम प्रकारे समजण्यास मदत होते.

ii. परिस्थिती आणि समस्यांचे आकलन वाढवण्यास मदत होते.



- iii. **विविध समस्यांचे निराकरण करण्यास आणि परिस्थिती हाताळण्यास मदत होते.**
ही तत्त्वे विविध व्यावसायिक लोकांच्या अनुभवावर आधारित आहेत. भिन्न परिस्थिती कशा पद्धतीने हाताळावी हे समजण्यासाठी व्यवस्थापकांना ही तत्त्वे उपयोगी ठरतात. अशाप्रकारे, योग्य वेळी मिळालेल्या मार्गदर्शनामुळे संसाधनांचा अपव्यय कमी होऊन अपेक्षित ध्येयप्राप्ती करता येते.
- २) **संसाधनांच्या प्रभावी वापरास मदत**
प्रत्येक संघटनेत, दोन प्रकारची संसाधने वापरली जातात. भौतिक संसाधने (साहित्य, यंत्रसामग्री, पैसा इत्यादी) आणि मानवी संसाधने (मनुष्यबळ). या संसाधनांचा पर्याप्त वापर करणे व त्यांच्या अपव्ययावर नियंत्रण ठेवणे हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. कामकाजात शिस्त आणण्यासाठी व निरोगी वातावरण निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापक व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा आणि तंत्रांचा वापर करतात. यामुळे, व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात, कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते तसेच प्रशासन प्रभावी होते.
उदा: प्रमाणित साधने व यंत्रांच्या वापरामुळे दर्जा व उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. त्याचप्रमाणे मानवी संसाधनांची कार्यक्षमता वाढते.
- ३) **शास्त्रीय निर्णय**
व्यावसायिक संघटनेत पद्धतशीर किंवा संतुलित निर्णय म्हणजेच शास्त्रीय निर्णय होय. व्यवस्थापनाची तत्त्वे व्यवस्थापकाला शास्त्रीय निर्णय घेण्याचे कौशल्य प्रदान करतात. त्यामुळे, व्यवस्थापकाला सतत 'चुका आणि शिका' या पद्धतीचा वापर करण्याची गरज पडत नाही. विविध व्यवस्थापन तत्त्वांच्या वापरामुळे व्यवस्थापक एखाद्या परिस्थितीचे विश्लेषण करू शकतात व इच्छित परिणाम मिळवण्यासाठी विविध पर्याय शोधू शकतात.
- ४) **सामाजिक जबाबदारीची जाणीव**
व्यवस्थापनाची तत्त्वे केवळ साधने प्रभावीपणे हाताळण्याच्या दृष्टिकोनातून विकसित केलेली नसतात, तर व्यवसायाची समाजाप्रती असणारी जबाबदारी समजून घेण्यासाठी ती व्यवस्थापनाला उपयोगी पडतात. ज्यामुळे, व्यवस्थापक वाजवी किमतीत दर्जेदार उत्पादने देणे, बाजारातील कृत्रिम मक्तेदारी टाळणे; वाजवी स्पर्धा, योग्य मोबदला, वातावरणातील बदल, कामाची सुयोग्य जागा, मानक साधने व यंत्रणा इत्यादी गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करू शकतात.
- ५) **संशोधन आणि विकासास प्रोत्साहन (R AND D)**
व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांमुळे व्यवस्थापकांना त्यांच्यात सतत सुधारणा करता येते. व्यवस्थापनाकडून कामाच्या ठिकाणी नवीन प्रवाह हे आपोआप स्वीकारले जातात. संशोधन व विकासाप्रतीचा वैज्ञानिक दृष्टिकोन विकसित करण्यासाठी, तसेच संघटनेच्या वाढ व विकासासाठी या प्रशिक्षणाचा उपयोग होतो.
उदा: संशोधन व विकास विभाग उत्पादन, वित्त, विपणन, मानव संसाधन इत्यादी क्षेत्रात नवीन तंत्र शोधण्यासाठी सतत कार्यरत असतो.
- ६) **समन्वय आणि नियंत्रणास मदत**
व्यवस्थापनाची तत्त्वे योग्य समन्वय साधण्यास व नियंत्रण करण्यास मार्गदर्शक ठरतात. वेगवेगळ्या विभागांत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण करणे खूप आव्हानात्मक आहे. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापकासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर नियंत्रण ठेवणे खूप अवघड काम आहे. व्यवस्थापनाची तत्त्वे संघटनेमध्ये समन्वय व नियंत्रण स्थापन करण्यासाठी मार्गदर्शक ठरतात.
- ७) **वस्तुनिष्ठ भूमिका घेण्यास मदत**
व्यवस्थापकांना दररोज अनेक निर्णय घ्यावे लागतात. जर ते प्रत्येक विषयाकडे व्यक्तिनिष्ठ दृष्टीने पाहत असतील, तर निर्णय घेताना ते पक्षपाती होऊ शकतात; परंतु व्यवस्थापनाची तत्त्वे व्यवस्थापकाला सत्य लक्षात घेऊन निर्णय घेण्यासाठी वस्तुनिष्ठ दृष्टिकोन विकसित करण्यात मदत करतात. यामुळे, व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता वाढते व निर्णय घेणे सोपे होते. यामुळे, व्यवस्थापकांच्या मनात आत्मविश्वास निर्माण होतो.

३. हेन्री फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे सविस्तर स्पष्ट करा.

(फेब्रु. २०, १९, जुलै १९, जुलै १७, मार्च १६, १४, १३)

उत्तर: हेन्री फेयॉल (१८४१-१९२५) हा एक फ्रेंच खनिज इंजिनियर होता. त्यांनी एक खाण अभियंता म्हणून कारकिर्दीला सुरुवात केली आणि त्याच खनिज कंपनीत मुख्य व्यवस्थापकीय संचालकपद भूषवले. त्यांनी संघटनेत असंख्य प्रयोग व निरीक्षणे केली व व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे विकसित



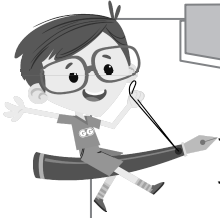
केली. ही तत्त्वे त्यांच्या 'जनरल अँड इंडस्ट्रिअल अँडमिनिस्ट्रेशन' या प्रसिद्ध पुस्तकात स्पष्ट केली आहेत. व्यवस्थापन क्षेत्रातील त्यांच्या योगदानामुळेच त्यांना 'आधुनिक व्यवस्थापनाचे जनक' असे म्हटले जाते. त्यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे निर्णयप्रक्रियेमध्ये व व्यवस्थापनाच्या विविध कृतींमध्ये मार्गदर्शक ठरतात.

फेरॉल यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे खालीलप्रमाणे:

१) **कामाच्या विभागणीचे तत्त्व (PRINCIPLE OF DIVISION OF WORK)**

या तत्त्वानुसार एकूण कामाचे वेगवेगळे छोटे विभाग करावेत. कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य, कुवत व आवड यांनुसार कामाची विभागणी करावी. साधारणपणे एका कर्मचाऱ्याला एका विशिष्ट प्रकारचे काम देण्यात येते. यामुळे, कार्यक्षमता व कार्यकुशलता वाढते.

उदा: कॉलेजमध्ये प्रत्येक विषयासाठी वेगवेगळे प्राध्यापक असतात. प्रत्येक प्राध्यापक त्यांना ज्या विषयाची आवड असते आणि ते ज्या विषयात तज्ज्ञ असतात तोच विषय शिकवतात.



ज्ञानगुरू

श्री. हेन्री फोर्ड (फोर्ड मोटर्सचे संस्थापक) यांनी (असेंब्ली लाईन) ही संकल्पना जगासमोर आणली. यापूर्वी केवळ एक कामगार सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत वाहन जोडणीचे (सर्व भाग जोडून वाहन तयार करण्याचे काम करायचे) काम करायचा; परंतु श्री. फोर्ड यांनी असेंब्ली लाईनची योजना केली. यामध्ये विविध वर्कस्टेशन्स तयार केली गेली. प्रत्येक वर्कस्टेशनवर फक्त एकच विशिष्ट सुटा भाग (स्पेअर पार्ट) जोडला जाऊ लागला. परिणामी, काम जलद आणि अधिक कार्यक्षमतेने पूर्ण करण्यात मदत झाली.

२) **अधिकार आणि जबाबदारीचे तत्त्व (PRINCIPLE OF AUTHORITY AND RESPONSIBILITY)**

अधिकार म्हणजे आदेश देण्याचा व काम करून घेण्याचा हक्क. व्यवस्थापकाला काही निर्णय स्वतःच्या जबाबदारीवर घेण्याचा अधिकार असेल, तरच तो काम व्यवस्थित पूर्ण करून घेऊ शकतो; मात्र अधिकार कायम जबाबदारीसह येतात. व्यवस्थापकाला अधिकार देण्यात आला असेल, तर तो त्या कामासाठी जबाबदार असतो. काम वेळेत पूर्ण झाले नाही किंवा व्यवस्थित झाले नाही, तर त्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते.

उदा: विराट कोहली (भारतीय क्रिकेट कर्णधार) याला त्याच्या संघाची निवड करण्याचे, तसेच फलंदाजीस पाठवण्याचा क्रम ठरवण्याचे संपूर्ण अधिकार दिलेले आहेत; परंतु जेव्हा संघ एखादी मॅच हरतो, तेव्हा विराट कोहलीला त्यासाठी जबाबदार धरले जाते.

३) **शिस्तीचे तत्त्व (PRINCIPLE OF DISCIPLINE)**

फेरॉल यांच्या मते कोणत्याही संघटनेत शिस्त असणे ही अत्यंत महत्त्वाची गोष्ट आहे. कर्मचाऱ्यांनी संघटनेच्या नियमांचा आदर केला पाहिजे व त्यांचे पालन केले पाहिजे. शिस्तीमुळे संघटनेने ठरवलेली उद्दिष्टे साध्य होण्यास मदत होते. चांगले नेते संघटनेत चांगली शिस्त राखू शकतात. शिस्तपालन होण्यासाठी व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेच्या नियमांबद्दल पूर्ण जाणीव असली पाहिजे. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांत मूलभूत शिस्त पाळली पाहिजे.

उदा: व्यवस्थापनाने कार्यालयीन कामकाजाची वेळ स्पष्टपणे सर्व कर्मचाऱ्यांना सांगितली पाहिजे व कर्मचाऱ्यांनी ती नीट पाळली पाहिजे.

४) **आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व (PRINCIPLE OF UNITY OF COMMAND)**

संघटनेमध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला एकाच वरिष्ठाकडून आदेश दिले गेले पाहिजेत. ह्या तत्त्वामुळे संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष मिटवण्यास, तसेच वादविवाद सोडवण्यास मदत होते. जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा अधिक वरिष्ठांकडून आदेश मिळाले, तर तो गोंधळून जाईल. कोणाच्या आदेशाचे पालन करावे हे त्याला समजणार नाही. याचा त्याच्या कामावर विपरीत परिणाम होईल. प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याच्या वरिष्ठांची माहिती असली पाहिजे आणि फक्त त्यांच्याकडूनच त्याला आदेश प्राप्त झाले पाहिजेत.

उदा: जर कर्मचारी दोन वेगवेगळ्या वरिष्ठांसह दोन प्रकल्पांवर काम करत असेल, तर ते दोघेही कर्मचाऱ्याला त्याच दिवशी काम पूर्ण करण्यास सांगू शकतात. अशा परिस्थितीत कर्मचाऱ्यास एकतर जास्त तास काम करावे लागेल, ज्यामुळे त्याच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होईल किंवा त्याला अयोग्य पद्धतीने काम पूर्ण करावे लागू शकेल.

५) **निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व (PRINCIPLE OF UNITY OF DIRECTION)**

ह्या तत्त्वानुसार प्रत्येक संघटनेत 'एक प्रमुख आणि एकच योजना' असावी. संघटनेतील प्रत्येक गट एकच उद्दिष्ट समोर ठेवून काम करत असला पाहिजे आणि या गटाला एकाच व्यवस्थापकाने एकच आराखडा वापरून सूचना दिल्या पाहिजेत.



उदा: एखाद्या संघटनेचे वित्त प्रमुख, विपणन प्रमुख, मानवी संसाधन विभाग (HR) प्रमुख, माहिती आणि संप्रेषण विभाग (IT) विभाग प्रमुख इत्यादी सर्वांना मुख्य कार्यकारी अधिकारी (CEO) निर्देशित करतात.

टीप: आदेशातील एकवाक्यता आणि निर्देशनातील एकवाक्यता यांतील फरक पुढीलप्रमाणे:

- आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व: एक व्यक्ती, एक वरिष्ठ.
- निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व: एक गट, एक उद्दिष्ट, एक वरिष्ठ.

- ६) **सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान देणारे तत्त्व (PRINCIPLE OF SUBORDINATION OF INDIVIDUAL INTEREST TO ORGANISATIONAL INTEREST)**
या तत्त्वानुसार वैयक्तिक हिताला संघटनेच्या हितापेक्षा कमी महत्त्व दिले पाहिजे. संघटनेमध्ये निर्णय घेताना व्यवस्थापकाने नेहमीच एका कर्मचाऱ्याच्या हिताऐवजी संपूर्ण समूहाच्या हिताचा विचार केला पाहिजे. त्याचप्रमाणे कर्मचाऱ्यानेदेखील स्वतःच्या हितापेक्षा संघटनेच्या हिताला जास्त महत्त्वाचे स्थान दिले पाहिजे. जेव्हा संघटना वाढते, तेव्हा कर्मचाऱ्याचीही आपोआपच प्रगती होते.
उदा: २०१७ मध्ये महेंद्रसिंग धोनीने भारतीय क्रिकेट संघाचे कर्णधारपद सोडले आणि स्वतः संघात असूनही विराट कोहलीला कर्णधारपदाची सूत्रे स्वीकारण्याची परवानगी दिली. त्याने वैयक्तिक स्वाथपिक्षा संघाच्या हिताला अधिक महत्त्व दिले.
- ७) **केंद्रीकरणाचे तत्त्व (PRINCIPLE OF CENTRALIZATION)**
केंद्रीकरण म्हणजे एका व्यक्तीच्या किंवा अगदी थोड्या व्यक्तींच्या हातात अधिकार एकवटणे. या तत्त्वानुसार संघटनेमध्ये केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण यांचा समतोल साधणे अत्यावश्यक आहे. संघटनेचा आकार व कामाचे स्वरूप लक्षात घेऊन हे केले पाहिजे. केंद्रीकरण लहान संघटनांमध्ये यशस्वी होते. मोठ्या संघटनांमध्ये साधारणपणे अधिकारांचे विकेंद्रीकरण केले जाते.
- ८) **मोबदला तत्त्व (PRINCIPLE OF REMUNERATION)**
या तत्त्वानुसार प्रत्येक कर्मचाऱ्याने संघटनेला दिलेल्या सेवेसाठी त्याला योग्य तो मोबदला देण्यात आला पाहिजे. योग्य मोबदलामुळे कर्मचारी आर्थिकदृष्ट्या समाधानी राहतात व संघटनेत दीर्घकाळ टिकतात. यामुळे, कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता आणि कार्यक्षमताही वाढते. कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य, अनुभव, ज्ञान, कार्यकाळ, राहणीमानाचा खर्च, बाजारातील कल व संघटनेचा नफा इत्यादी गोष्टी लक्षात घेऊन त्याचा मोबदला निश्चित केला पाहिजे.
- ९) **अधिकार साखळीचे तत्त्व (PRINCIPLE OF SCALAR CHAIN)**
अधिकार साखळी म्हणजे संघटनेत परस्परांमध्ये संवाद साधण्यासाठी उच्च स्तरापासून कनिष्ठ स्तरपर्यंत असलेली एक विशिष्ट साखळी होय. पूर्वीपासून संघटनेमध्ये मोठ्या संज्ञापन साखळीचा वापर केला जायचा. ही खूप वेळखाऊ आहे.
उदा: जर वरिष्ठ व्यवस्थापनाने एखादा आर्थिक निर्णय घेतला असेल व त्यानुसार अकाउंटिंग प्रणालीमध्ये काही बदल करणे आवश्यक असेल, तर सीएफओ म्हणजेच मुख्य वित्त अधिकारी प्रथम ही माहिती अकाउंट्स प्रमुखाला देईल व अकाउंट्स प्रमुख ही माहिती अकाउंट्स अधिकाऱ्याला देईल व काम केले जाईल.
ही मोठी साखळी टाळण्यासाठी आणि जलद गतीने निर्णय घेण्यासाठी काही संघटना थेट संप्रेषण करतात त्याला गॅंग प्लॅक म्हणजेच जोडफळी असे म्हणतात. थेट संप्रेषणासाठी म्हणजेच जोडफळीसाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची परवानगी असणे आवश्यक असते.
- १०) **सुव्यवस्थेचे तत्त्व (PRINCIPLE OF ORDER)**
हे तत्त्व 'प्रत्येक गोष्टीसाठी योग्य जागा आणि प्रत्येक गोष्ट नियोजित जागेवर असणे' यावर आधारित आहे. कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी कर्मचारी वर्ग व कामकाजाचे साहित्य योग्य त्या वेळी योग्य त्या जागेवर असले पाहिजे. हे तत्त्व भौतिक व मानवी संसाधनांचा योग्य वापर करण्यावर भर देते.
उदा: अकाउंट तज्ज्ञाने मार्केटिंग विभागात नाही, तर अकाउंट्स विभागातच काम केले पाहिजे.
- ११) **समान न्यायाचे तत्त्व (PRINCIPLE OF EQUITY)**
व्यवस्थापनाने आधिनस्थ कर्मचाऱ्यांना योग्य व मैत्रीपूर्ण वागणूक दिली पाहिजे. कामाची विभागणी करणे, अधिकार सोपवणे, आर्थिक अटी ठरवणे इत्यादी कामांत कर्मचाऱ्यांमध्ये कोणताही भेदभाव करू नये. तसेच, दोन वेगवेगळ्या विभागांमध्ये; परंतु एकाच पातळीवर काम करणाऱ्या दोन कर्मचाऱ्यांना समान वेतन असले पाहिजे. अशा प्रकारच्या समानतेमुळे संघटनेतील संघर्ष व वादविवाद टाळता येतात.
उदा: वरिष्ठ कार्यकारी - अकाउंट्स, वरिष्ठ कार्यकारी - उत्पादन, वरिष्ठ कार्यकारी - विक्री या सर्वांना समान वेतन असावे.



१२) कार्यकाळाच्या स्थैर्याचे तत्त्व (PRINCIPLE OF STABILITY OF TENURE)

ज्यावेळी कर्मचाऱ्यांची भरती होते, त्यावेळी व्यवस्थापनाने त्यांच्या सेवाकाल सातत्याबद्दल स्थैर्य किंवा सुरक्षिततेची हमी दिली पाहिजे. यामुळे, कर्मचाऱ्यांच्या मनात संघटनेबद्दल आपुलकीची भावना निर्माण होते. जर कर्मचाऱ्याला त्याच्या नोकरीच्या सुरक्षिततेची खात्री असेल, तर तो त्याच्या कामावर जास्तीत जास्त मेहनत घेईल. नोकरीतील सुरक्षिततेमुळे कर्मचाऱ्यांचे नोकरी सोडण्याचे प्रमाणही कमी होते.

१३) पुढाकार घेण्याचे तत्त्व (PRINCIPLE OF INITIATIVE)

पुढाकार म्हणजे नाविन्यपूर्ण मार्गाने काम करण्यासाठी स्वयंप्रेरणेने पुढे येणे. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना नवीन कल्पनांवर विचार करण्यासाठी व त्याच्यावर काम करण्यासाठी प्रोत्साहन दिले पाहिजे. या तत्त्वानुसार व्यवस्थापकाने नवीन कल्पनांवर सखोल चर्चा करावी व अशा पुढाकाराचे स्वागत करावे. यामुळे, संघटनेमध्ये निरोगी वातावरण निर्माण होण्यास मदत होते. सर्वांत महत्त्वाचे म्हणजे यामुळे कर्मचारी संघटनेशी व कामाशी अधिक जोडले जातात.

१४) संघभावनेचे तत्त्व (एकी हेच बळ) (PRINCIPLE OF ESPRIT DE CORPSE - TEAM WORK)

संघभावना म्हणजे 'एकी हेच बळ'. जर सर्व कर्मचारी संघटित होऊन काम करत असतील, तर अडचणीवर लगेच मात करता येते. म्हणून, व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावनेची जाणीव निर्माण केली पाहिजे. संघटनेची उद्दिष्टे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या एकत्रित प्रयत्नांमुळेच साध्य होतात याची जाणीव कर्मचाऱ्यांना करून दिली पाहिजे. व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांमध्ये एकत्रितपणाची भावना निर्माण केली पाहिजे. जर सर्वांनी एकत्रितपणे काम केले, तरच संघटनेची उद्दिष्टे सहजपणे व सुरळीतपणे साध्य होतील.

हेन्री फेयॉल यांची वरील १४ तत्त्वे कोणत्याही संघटनेचे काम प्रभावीपणे व कार्यक्षमतेने चालण्यासाठी उपयोगी पडतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापनाच्या कार्यासाठी देखील साहाय्यक ठरतात. ही तत्त्वे अत्यंत तर्कशुद्ध असल्याने आधुनिक व्यवस्थापनासही लागू पडतात.

झटपट उजळणी



अनु. क्र.	तत्त्वे	अर्थ
१.	कामाच्या विभागणीचे तत्त्व	संघटनेचे/ संस्थेचे काम लहान भागांमध्ये विभागले गेले पाहिजे आणि कर्मचाऱ्यांच्या आवडी, कौशल्य आणि क्षमता यांनुसार वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांना दिले गेले पाहिजे.
२.	अधिकार आणि जबाबदारीचे तत्त्व	कार्य पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकांना निर्णय घेण्याचा पूर्ण अधिकार देण्यात यावा, तसेच त्या कामातील यश किंवा अपयशासाठी त्याला जबाबदार धरावे.
३.	शिस्तचे तत्त्व	संघटनेमध्ये योग्य शिस्त पाळली पाहिजे.
४.	आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व	संघटनेमध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला एकाच वरिष्ठाकडून आदेश दिले गेले पाहिजेत.
५.	निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व	एकच ध्येय साध्य करण्यासाठी कार्यरत असलेल्या लोकांच्या गटाने एकाच व्यक्तीच्या निदर्शनाखाली कार्य केले पाहिजे.
६.	सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान	वैयक्तिक हिताला संघटनेच्या हितापेक्षा कमी महत्त्व दिले पाहिजे.
७.	केंद्रीकरणाचे तत्त्व	संघटनेमध्ये केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण यांचा समतोल साधणे अत्यावश्यक आहे.
८.	मोबदला तत्त्व	प्रत्येक कर्मचाऱ्यास योग्य तो मोबदला दिला गेला पाहिजे.
९.	अधिकार साखळीचे तत्त्व	विशिष्ट परिस्थितीत कोणत्या प्रकारचे संप्रेषण योग्य आहे हे संघटनेने ठरवले पाहिजे.
१०.	सुव्यवस्थेचे तत्त्व	कर्मचारी वर्ग व कामकाजाचे साहित्य योग्य त्या वेळी योग्य त्या जागेवर असले पाहिजे.
११.	समान न्यायाचे तत्त्व	सर्व कर्मचाऱ्यांना निष्पक्ष आणि समान वागणूक दिली पाहिजे.
१२.	कार्यकाळाच्या स्थैर्याचे तत्त्व	व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीमध्ये सुरक्षिततेचे आश्वासन दिले पाहिजे.
१३.	पुढाकार घेण्याचे तत्त्व	व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना पुढाकार घेण्यासाठी आणि नवीन कल्पना घेऊन येण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे.



१४.	संघभावनेचे तत्त्व	संघटनेचे ध्येय सहज साध्य करण्यासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांनी एकत्रित प्रयत्न करणे आवश्यक असते. म्हणूनच, व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावनेची व समंजसपणाची जाणीव निर्माण केली पाहिजे.
-----	-------------------	---

फ्रेडरिक विनस्लॉ टेलर यांचा परिचय:

टेलर (१८५६ – १९१५) हा एक अमेरिकन व्यक्ती होता. त्याने मिडव्हेल स्टील वर्क्स येथे फिलाडेल्फिया मध्ये यंत्रकार म्हणून आपल्या कामास सुरुवात केली. हळूहळू स्वतःच्या परिश्रमातून तो मुख्य अभियंता या पदापर्यंत पोहोचला. त्याने वैज्ञानिक आकडेवारीवर आधारित निरीक्षणे व प्रयोग सादर केले. टेलर यांच्या व्यवस्थापनाकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनाला 'वैज्ञानिक व्यवस्थापन' असे संबोधले जाते. व्यवस्थापनविषयक विचारांच्या विकासातील टेलर यांच्या योगदानामुळे त्यांना 'शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक' म्हणून नावाजले जाते. टेलर यांच्या मते समस्या सोडवताना 'रूल ऑफ थम्ब' (मूलभूत नियम) आणि चुकांमधून शिकण्याची पद्धत न वापरता वैज्ञानिक तंत्राचा अवलंब करणे आवश्यक आहे.

४. शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे सांगा. (मार्च १५)

T

उत्तर: टेलर यांच्या मतानुसार, "वैज्ञानिक व्यवस्थापनात व्यवस्थापनाला व्यक्तींनी नक्की काय करावे हे माहित असणे आणि त्या व्यक्ती सर्वोत्कृष्ट व कमीत कमी खर्चात काम पूर्ण कसे करतील हे पाहणे यांचा अंतर्भाव होतो."

वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची तत्त्वे पुढीलप्रमाणे:

१) विज्ञान आहे, मूलभूत नियम नाही.

व्यवस्थापकाच्या वैयक्तिक आकलनावर आधारलेल्या रूल ऑफ थम्ब (मूलभूत नियम) पद्धतीने घेतलेल्या निर्णयामुळे संघटनेच्या कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम होऊ शकतो. टेलर यांनी प्रत्येक लहान कामासाठी ही वैज्ञानिक पद्धत वापरण्याचा आग्रह धरला. यामध्ये चुकांमधून शिकण्याची पद्धत वापरण्याऐवजी प्रत्येक कामाचे वैज्ञानिक विश्लेषण करून ते काम करण्याची सर्वोत्कृष्ट पद्धत शोधून काढण्याला महत्त्व असते. व्यवस्थापकाने मानक आवश्यक वेळ व मानक आवश्यक उत्पादन निश्चित केले पाहिजे, जेणेकरून वेळ व मानवी ऊर्जा वाचेलच, त्याचबरोबर अपेक्षित प्रमाणात उत्पादन साध्य होईल. टेलर यांच्या म्हणण्यानुसार बॉक्समध्ये लोखंडी शीटस चढवण्यासारख्या उत्पादनाशी संबंधित साध्या कामाचेही वैज्ञानिक पद्धतीने नियोजन करता येऊ शकते.

२) समरसता आहे, विवाद नाही.

कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यात सामंजस्य असले पाहिजे. या समन्वयामुळे त्यांच्यातील संघर्ष कमी होण्यास मदत होईल. कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यात सामंजस्य असल्यास कामाच्या ठिकाणी पोषक वातावरण निर्माण होऊन अपेक्षित ध्येयप्राप्ती म्हणजेच यश मिळवणे शक्य होते. संघटनेने कर्मचाऱ्यांच्या फायद्याचा व विकासाचा देखील विचार केला पाहिजे.

३) मानसिक क्रांती

टेलर यांनी 'मानसिक क्रांतीची' संकल्पना मांडली. या तत्त्वामध्ये कर्मचारी व व्यवस्थापन या दोघांच्या एकमेकांकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनात बदल घडवून आणण्यावर भर दिला जातो. कर्मचारी व व्यवस्थापक या दोघांनाही संघटनेतील त्यांच्या समान महत्त्वाची जाणीव असली पाहिजे. संघटनेचे ध्येय प्राप्त करण्यासाठी दोघांनीही पूर्ण सहकार्याने काम केले पाहिजे. यामुळे, उत्पादनक्षमता व नफा दोन्हीमध्ये वाढ होते.

४) सहकार्य आहे. व्यक्तिगत स्वार्थ नाही.

हे तत्त्व कार्यबल म्हणजेच कर्मचारी व व्यवस्थापनातील परस्पर सहकार्य यांना महत्त्व देते. सहकार्य, विश्वास, संघभावना इत्यादी गोष्टी अंतर्गत स्पर्धेचे रूपांतर सुदृढ संघटनात्मक वातावरणात करू शकतात. व्यवस्थापनाने निर्णयप्रक्रियेमध्ये कर्मचाऱ्यांनी दिलेल्या सूचनांना पुरेसे महत्त्व दिले पाहिजे. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना सर्व बाबतीत संस्थेचा अविभाज्य भाग मानायला हवे. त्याचबरोबर कर्मचाऱ्यांनीही संपाव जाणे व व्यवस्थापनाकडे अवाजवी मागण्या करणे इत्यादी गोष्टी टाळायला हव्यात. व्यवस्थापन व कर्मचारी या दोघांनीही एकमेकांना संघटनेचे दोन आधारस्तंभ मानले पाहिजे.

५) जबाबदारीचे विभाजन

व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यामध्ये नेहमी कामाच्या योग्य विभाजनासह जबाबदाऱ्यांचेही योग्य विभाजन केले गेले पाहिजे. उच्च व मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन अधिकारी कामाचे नियोजन करतात, तर कर्मचारी त्यांच्या अंमलबजावणीवर लक्ष केंद्रित करतात. आपल्या वरिष्ठांनी दिलेल्या सूचनांनुसार कर्मचारी आपले काम पार पाडतात. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना सतत मदत, प्रोत्साहन व मार्गदर्शनही केले पाहिजे. यामुळे, व्यवस्थापक व कर्मचारी दोघांचीही कामगिरी उत्कृष्ट होण्यास मदत होते.



६) अधिक कार्यक्षमता व समृद्धीसाठी मालक आणि कर्मचाऱ्यांचा विकास

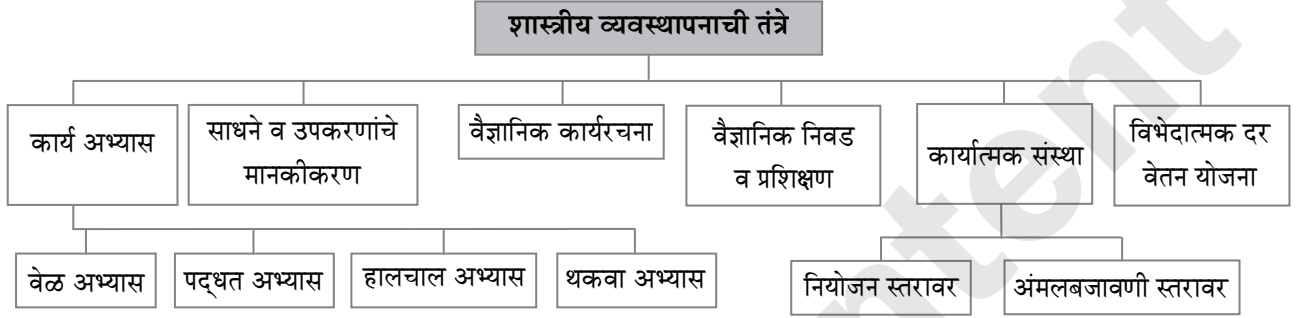
कोणत्याही संघटनेची उत्कृष्ट कामगिरी फार मोठ्या प्रमाणात त्या संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्य आणि क्षमतांवर अवलंबून असते. म्हणूनच, आवश्यकतेनुसार कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम राबवणे गरजेचे असते. अंतिमतः या सर्वांचा परिणाम संस्थेच्या नफ्यावर होतो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला उच्च प्रतीची कार्यक्षमता व कमाल समृद्धीची योग्य संधी दिली पाहिजे.

५. शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या विविध तंत्रांचे वर्णन करा. (ऑक्टो. १४)

T

उत्तर: टेलर यांच्या मतानुसार, “वैज्ञानिक व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापनाला व्यक्तींनी नक्की काय करावे हे माहीत असणे आणि त्या व्यक्ती सर्वोत्कृष्ट व कमीत कमी खर्चात काम पूर्ण कसे करतील हे पाहणे यांचा अंतर्भाव होतो.”

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची काही महत्त्वाची तंत्रे खालीलप्रमाणे आहेत.



१) कार्य अभ्यास (WORK STUDY)

कर्मचाऱ्यांना काम नेमून देण्याआधी व्यवस्थापनाने त्या कामाचा योग्य अभ्यास केला पाहिजे. कार्य अभ्यासामध्ये विविध क्रिया व कार्ये यांचा संघटित, पद्धतशीर आणि टिकात्मक मूल्यांकनाच्या मोजमापाचा समावेश होतो. कार्य अभ्यासामध्ये वेळ अभ्यास, गती अभ्यास, पद्धत अभ्यास आणि थकवा अभ्यास या सर्व तंत्रांचा समावेश होतो.

i. वेळ अभ्यास (Time study)

व्यवस्थापनाने एखाद्या कर्मचाऱ्याने दिलेले कार्य पूर्ण करण्यासाठी घेतलेल्या वेळेचे निरीक्षण व नोंद केली पाहिजे. वेळ अभ्यासाद्वारे कामाच्या प्रत्येक घटकासाठी लागणारा अचूक वेळ ठरवला जातो. या तंत्रामुळे दिलेल्या परिस्थितीमध्ये विशिष्ट कार्य करण्यासाठी लागणारा मानक वेळ ठरवण्यात मदत होते. एखाद्या कर्मचाऱ्याची कार्यक्षमता मोजण्यासाठी आणि कामाच्या मूल्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग होतो.

उदा. मानक वेळेत काम पूर्ण करणाऱ्या कामगाराला प्रोत्साहन म्हणून अधिक वेतन दिले जाऊ शकते आणि कामकाजाच्या वेळेनंतर काम पूर्ण करणाऱ्या कामगाराला दंड म्हणून कमी वेतन दिले जाऊ शकते.

ii. पद्धत अभ्यास (Method study)

कार्य पूर्ण करण्याच्या नेहमीच विविध पद्धती अस्तित्वात असतात; मात्र चांगली गुणवत्ता टिकवणे आणि खर्च मर्यादित ठेवण्यासाठी विशिष्ट काम करण्याची उत्तम पद्धत शोधून काढणे गरजेचे असते. या पद्धतीमुळे वेळ व कच्च्यामालाची बचत करण्यात मदत होते.

iii. हालचाल अभ्यास (Motion study)

व्यवस्थापनाने एखादे विशिष्ट कार्य पूर्ण करताना कर्मचाऱ्यांच्या, तसेच यंत्रांच्या होणाऱ्या हालचालींचा अभ्यास करणे महत्त्वाचे आहे. यामुळे, एखादे विशिष्ट काम करताना होणाऱ्या अनावश्यक हालचाली कमी करण्यास मदत होते. तसेच, कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी सुद्धा याचा उपयोग होतो. कार्याचा प्रवाह सहज व विनाअडथळा ठेवण्यासाठी त्या कार्यातील काही घटक काढून टाकणे किंवा त्यांचा क्रम बदलणे गरजेचे आहे का हे जाणून घेण्यासाठी हे तंत्र उपयोगी ठरते.

iv. थकवा अभ्यास (Fatigue study)

साधारणपणे कामाचे पुरेशा विश्रांतीशिवाय जादा तास, नेमून दिलेले काम पूर्ण करण्याचा ताण, कामकाजाची अवजड साधने आणि कामाच्या ठिकाणची खराब परिस्थिती या सर्वांचा परिणाम म्हणजे शारीरिक व मानसिक ताण अर्थात थकवा येणे. याचा कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यावर व कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम होतो. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता टिकवून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापनाने थकव्यास कारणीभूत घटकांचा आणि थकवा कमी करण्याच्या विविध पद्धतींचा अभ्यास करणे अतिशय महत्त्वाचे आहे.



२) **साधने व उपकरणांचे मानकीकरण (STANDARDIZATION OF TOOLS AND EQUIPMENTS)**

टेलर यांनी कामाच्या ठिकाणी काही प्रयोग केले व त्यांच्या परिणामांच्या आधारे त्यांनी साधने आणि उपकरणांच्या मानकीकरणास समर्थन दिले. यामध्ये कामाच्या ठिकाणचे वातावरण व उत्पादनाच्या पद्धतीचे मानकीकरण करण्याचा समावेश होतो. कर्मचाऱ्यांना कामासाठी चांगले वातावरण व चांगली साधने व उपकरणे पुरवली पाहिजेत. यामुळे, वस्तूंचा अपव्यय व उत्पादन खर्च कमी होतो, तसेच कामगारांमधील थकवा कमी होतो. यामुळे, कामाची गुणवत्ता सुधारते.

३) **वैज्ञानिक कार्यरचना (SCIENTIFIC TASK SETTING)**

टेलर यांनी दिवसभरातील उचित काम निश्चित करण्यावर जोर दिला आहे. कामगारांना त्यांच्या क्षमतेपेक्षा कमी दर्जाचे काम करण्यापासून रोखण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धतीने कार्याची रचना करणे महत्त्वाचे आहे. या तंत्राचा वापर करून कामगारांना त्यांचे कार्य प्रमाणित मानकांनुसार पूर्ण करणे शक्य होईल. त्याचबरोबर व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांच्या पर्याप्त वापरावर योग्य नियंत्रण ठेवणे शक्य होईल.

४) **वैज्ञानिक निवड व प्रशिक्षण (SCIENTIFIC SELECTION AND TRAINING)**

हे तंत्र व्यवस्थापनाला योग्य कामासाठी योग्य व्यक्तींची निवड करण्यात मदत करते. त्यासाठी व्यवस्थापनाने कार्याचे तपशील निश्चित करणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्यांची नेमणूक निःपक्षपातीपणे पूर्वनिर्धारित मानकांनुसार केली जाते. निवड झाल्यानंतर त्यांची कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी व्यवस्थापनाने त्यांना योग्य प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रदान केले पाहिजेत.

५) **कार्यात्मक संस्था (FUNCTIONAL ORGANISATION)**

ही संकल्पना नियोजन अंमलबजावणीपासून वेगळे करते. म्हणजेच, कामाचे व्यवस्थापन व प्रत्यक्ष परीक्षण करणाऱ्या व्यक्ती ह्या भिन्न असतात. यामुळे, प्रत्येक व्यक्तीचे निरीक्षण दोन भिन्न पर्यवेक्षकांकडून केले जाते. टेलर यांनी उत्पादनाच्या विविध पैलूंवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी एकूण आठ फोरमनची शिफारस केली आहे. त्यांचे वर्गीकरण पुढीलप्रमाणे:

i. **नियोजन स्तरावर**

- अ. मार्ग कारकून – काम एका मशिनवरून दुसऱ्या मशिनवर कसे सरकते हे सांगतो.
- ब. सूचना लिपिक – काम पूर्ण कसे करायचे याच्या सूचना देतो.
- क. वेळ आणि किंमत/खर्च कारकून – काम पूर्ण होण्यासाठी लागणारा वेळ आणि कामाचा खर्च निर्धारित करतो.
- ड. शिस्त – कामगार कारखान्याच्या नियमांप्रमाणे काम करत असल्याचे सुनिश्चित करतो.

ii. **अंमलबजावणी स्तरावर**

- अ. गट प्रमुख – प्रत्यक्ष काम करून घेतो.
- ब. वेग प्रमुख – काम ठरलेल्या वेळेत पूर्ण होईल याची काळजी घेतो.
- क. दुरुस्ती प्रमुख – यंत्रणेची सुरक्षा आणि देखभाल यांची काळजी घेतो.
- ड. निरीक्षक – काम पूर्वनिर्धारित मानकांनुसार होण्याची शाश्वती देतो.

टीप: फोरमन इतर कामगारांवर देखरेख करणारा आणि त्यांना मार्गदर्शन करणारा पुरुष कामगार.

६) **विभेदात्मक दर वेतन योजना (DIFFERENTIAL PIECE-RATE WAGE PLAN)**

साधारण कामगारही प्रमाणित उत्पन्न मिळवण्यासाठी प्रेरित होईल अशा पद्धतीने मोबदला ठरवला गेला पाहिजे. टेलर यांनी विभेदात्मक दर वेतन योजना सुचवली आहे. या योजनेमध्ये प्रमाणित मानकांपेक्षा जास्त काम पूर्ण करणाऱ्या कामगारांना उच्च दराचा प्रस्ताव दिला जातो. याउलट निर्धारित मानकांपेक्षा कमी काम करणाऱ्या कामगारांना कमी दराने वेतन दिले जाते. या तंत्रामुळे कामगारांना उच्च प्रतीची कामगिरी पूर्ण करण्याची व अधिक वेतन मिळवण्याची प्रेरणा मिळते.

ज्ञानात भर

या तंत्रामध्ये एक त्रुटी आहे. जास्तीत जास्त उत्पादन करून त्याद्वारे अधिक उत्पन्न मिळवण्यासाठी कामगार उत्पादनाच्या गुणवत्तेकडे दुर्लक्ष करण्याची शक्यता असते. यामुळे, वाढत्या उत्पादनाची गुणवत्ता राखण्यासाठी कठोर उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.



- प्र.१ अ. योग्य पर्याय निवडून विधान पुन्हा लिहा. [२]**
१. 'प्रत्येक गोष्टीसाठी योग्य जागा आणि प्रत्येक गोष्ट नियोजित जागेवर असणे' यावर _____ हे तत्त्व आधारलेले आहे.
(अ) शिस्तीचे तत्त्व (ब) सुव्यवस्थेचे तत्त्व (क) समान न्यायाचे तत्त्व
२. _____ यांना शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक म्हणून ओळखले जाते.
(अ) हेन्री फेयॉल (ब) एफ. डब्ल्यू. टेलर (क) फिलिप कोटलर
- ब. खालील विधानांसाठी एक शब्द, शब्दसमूह किंवा संज्ञा सुचवा. [२]**
१. विशिष्ट काम पूर्ण करताना कर्मचाऱ्यांच्या, तसेच यंत्रांच्या होणाऱ्या हालचालींचा अभ्यास
२. संघटनेत परस्परांमध्ये संवाद साधण्यासाठी असणारी विशिष्ट अशी मोठी साखळी टाळण्यासाठी आणि जलद गतीने निर्णय घेण्यासाठी थेट संप्रेषण केले जाते, त्यासाठी वापरण्यात येणारी संज्ञा
- क. गटात न बसणारा शब्द ओळखा. [२]**
१. थकवा अभ्यास, आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व, कार्य अभ्यास, हालचाल अभ्यास.
२. अधिकार व जबाबदारीचे तत्त्व, हालचाल अभ्यास, कामाच्या विभागणीचे तत्त्व, शिस्तीचे तत्त्व.
- ड. खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा. [३]**
१. व्यवस्थापनाची तत्त्वे सार्वत्रिक आहेत.
२. एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे विकसित केली.
३. पद्धत अभ्यास या तंत्राचा उपयोग दिलेल्या परिस्थितीमध्ये विशिष्ट कार्य करण्यासाठी लागणारा मानक वेळ ठरवण्यासाठी केला जातो.
- प्र.२ खालील संज्ञा/संकल्पना स्पष्ट करा. (कोणतीही एक) [२]**
१. विभेदात्मक दर वेतन योजना २. सुव्यवस्थेचे तत्त्व
- प्र.३ खालील घटना/ परिस्थितीचा अभ्यास करून आपले मत लिहा. [४]**
१. अनिरुद्ध हे ब्यू वॉटर प्रायव्हेट लिमिटेड या कंपनीचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी आहेत. ही एक क्रिएटिव्ह डिझाइन फर्म आहे. एका ग्राहकाने अनिरुद्ध यांच्याशी संपर्क साधून डिझाइनमध्ये काही बदल करण्याची विनंती केली. पद्धतीनुसार अनिरुद्ध यांनी डिझाइन प्रमुखाला सूचित केले पाहिजे जे ती माहिती साहाय्यकाला पाठवतील; परंतु अनिरुद्ध यांना असे वाटले, की नेमके आवश्यक बदल योग्यप्रकारे पुढे पाठवले जाऊ शकणार नाहीत. म्हणून, त्यांनी थेट डिझाइन साहाय्यकाशी संपर्क साधला.
i. अनिरुद्ध यांनी व्यवस्थापनाचे कोणते तत्त्व अनुसरणे योग्य वाटते?
ii. अनिरुद्ध आणि डिझाइन साहाय्यक यांच्यातील थेट संवादाचे वर्णन करणारी संज्ञा कोणती?
iii. अशा प्रकारच्या थेट संप्रेषणासाठी आवश्यक गोष्ट कोणती?
- प्र.४ खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा. (कोणतेही एक) [२]**
१. संसाधनांचा प्रभावी वापर करण्यासाठी व्यवस्थापन तत्त्वांचा उपयोग होतो.
२. समानतेचे तत्त्व महत्त्वाचे आहे.
- प्र.५ खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणताही एक) [८]**
१. शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तंत्रे कोणती? तपशीलवार सांगा.
२. हेन्री फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची कोणतीही पाच तत्त्वे सविस्तर स्पष्ट करा.

सराव चाचणीची उत्तरे पाहण्याकरता विद्यार्थ्यांनी सोबत दिलेला Q.R. Code स्कॅन करावा.





AVAILABLE NOTES FOR STD. XI & XII:

SCIENCE

→ Perfect Series:

For students who want to excel in board exams and simultaneously study for entrance exams.

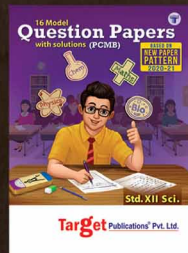
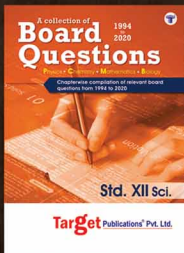
- Physics Vol. I
- Physics Vol. II
- Chemistry Vol. I
- Chemistry Vol. II
- Mathematics & Statistics Part - I
- Mathematics & Statistics Part - II
- Biology Vol. I
- Biology Vol. II

→ Precise Series:

For students who want to excel in board exams.

- Physics
- Chemistry
- Biology

▶ Additional Books for Std. XII Science:



COMMERCE

→ Smart Notes:

- Book-Keeping and Accountancy
- Book Keeping and Accountancy (Practice)
- Economics
- Organisation of Commerce and Management
- Secretarial Practice
- Mathematics and Statistics - I
- Mathematics and Statistics - II

ARTS

- History
- Geography
- Political Science
- Psychology
- Sociology

▶ Languages:

- English Yuvakbharati
- Hindi Yuvakbharati
- Marathi Yuvakbharati

Books available for **MHT-CET, NEET & JEE**

OUR PRODUCT RANGE

Children Books | School Section | Junior College
Degree College | Entrance Exams | Stationery

Target Publications® Pvt. Ltd.
Transforming lives through learning.

Address:

2nd floor, Aroto Industrial Premises CHS,
Above Surya Eye Hospital, 63-A, P. K. Road,
Mulund (W), Mumbai 400 080

Tel: 88799 39712 / 13 / 14 / 15

Website: www.targetpublications.org

Email: mail@targetpublications.org



Explore our range of **STATIONERY**



Visit Our Website